

Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen

Bahrddt, Hans Paul

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bahrddt, H. P. (1959). Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen. In A. Busch (Hrsg.), *Soziologie und moderne Gesellschaft: Verhandlungen des 14. Deutschen Soziologentages vom 20. bis 24. Mai 1959 in Berlin* (S. 113-121). Stuttgart: Ferdinand Enke. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-188219>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen

Das heutige Führungssystem des Industriebetriebes, die hierarchische bürokratisierte Betriebsorganisation, ist nicht ein Produkt der Industrialisierung, sondern vorindustriellen Ursprungs. Es stammt allerdings auch nicht aus der vorindustriellen gewerblichen Güterproduktion. Alle vorindustriellen Formen der Arbeitsorganisation: der Meisterbetrieb, die genossenschaftlichen Formen des frühen Bergbaus, das lockere Agentennetz, mit dem der Verleger seine Heimarbeiter zusammenhielt, erwiesen sich als unbrauchbar, als die Industriebetriebe immer größere Menschenmassen an einem Ort vereinten, sich gleichzeitig in ihrem Innern durch fortschreitende Arbeitsteilung und Technisierung differenzierten, aber dennoch das Bedürfnis bestehen blieb, mit diesem kompliziert gewordenen Gebilde rationeller und effektiver zu produzieren als je zuvor. In dieser Lage nahm sich der junge Industriekapitalismus seine ältere Schwester, mit der er so viele Kämpfe ausgefochten hatte, zum Vorbild, nämlich die Bürokratie des modernen Staates.

Die moderne Staatsbürokratie war die leistungsfähigste Organisationsform, die es gab. Sie war die einzige, mit der eine sehr große, in sich differenzierte Menschenmenge wirklich kontrolliert und präzise und rasch dirigiert werden konnte. Sie war – bei aller Haßliebe – dem Kapitalismus geistesverwandt: Auch sie war jenem modernen Geist entsprungen, der die Ratio nicht nur der Kontemplation und der Forschung widmen, sondern mit ihrer Hilfe die Praxis des menschlichen Zusammenlebens und Zusammenwirkens gestalten wollte.

Ohne die Adaption der bürokratischen Hierarchie wäre der Industrialisierungsprozeß bald steckengeblieben oder hätte in einer Katastrophe geendet, ähnlich wie viele Großreiche der Vergangenheit.

Die Leistungsfähigkeit dieser Hierarchie neuen Typs hat viele Gründe. Ich will nur zwei nennen: 1. Die Schriftlichmachung der gesamten Abläufe, an deren Steuerung und Überwachung die Führungsspitze interessiert ist, d. h. die Praxis, nicht nur Erlasse, Gesetze, Verträge und gelegentliche Berichte und Mitteilungen schriftlich zu fixieren, sondern jeweils auch den gesamten Weg des Führungswillens von der Spitze bis zur letzten ausführenden Instanz und wieder zurück. Dieses Verfahren ermöglicht eine lückenlose Kontrolle der Verwaltungsvorgänge, damit eine Analyse der Vergangenheit, und damit auch zielgerichtete Korrektur oder Planung zukünftigen Verhaltens. Der Herrschaftswille kommt nunmehr wirklich unten an,

er kommt in der Weise an, wie es beabsichtigt war, und die Spitze weiß auch, daß und wie er angekommen ist.

2. Ein zweites wichtiges Merkmal der neuen Hierarchie ist die Tatsache, daß allein die vertikalen Verbindungslinien institutionalisiert werden. Horizontale gegenseitige Abhängigkeitsverhältnisse gelten als regelwidrig, ja geradezu als Obstruktion. Durch diese Regelung unterscheidet sich die moderne Bürokratie von fast allen anderen Hierarchien mit Ausnahme der modernen Armee, wo das gleiche Prinzip durchgeführt wird. Sie widerspricht vor allem der ständischen Organisationsform. Eine ständische politische Ordnung ist ebenfalls hierarchisch. Aber sie baut sich aus körperchaftlich horizontal verbundenen Ständen auf. Nicht zuletzt durch die Durchsetzung des Prinzips, allein die vertikalen Verbindungen zu legitimieren, gelingt dem modernen Staat die politische Entmachtung und Mediatisierung der Stände. Sie hören auf, politische Institutionen zu sein. Nur noch indirekt, als bevorzugtes Rekrutierungsfeld für bestimmte Staatsstellungen, durch ihr Prestige und ihre wirtschaftliche Macht können sie ein politischer Faktor bleiben.

Die Institutionalisierung lediglich der vertikalen Bindungen stärkt die Zentralgewalt, indem sie es den Zwischeninstanzen sehr erschwert, sich zu verbünden und nach oben gegenzuhalten. Außerdem bringt sie die klarste und einfachste Kompetenzregelung mit sich, die denkbar ist. In allen Fällen, die in den Bereich zweier gleichgeordneter Instanzen fallen, ist geklärt, wer entscheidet. Es ist weder ein Kompetenzstreit möglich, noch eine Kooperation unabhängig von der Spitze. Weder der eine Partner noch der andere Partner, noch beide zusammen entscheiden, sondern stets die beiden übergeordnete Instanz, kurz derjenige Vorgesetzte, den beide gemeinsam haben. Auch dies vergrößert die Macht der Spitze: alle umfassenderen Themen, die mehrere Ressorts übergreifen, ferner ein großer Teil der neuartigen Themen, die noch nicht ressortmäßig aufgeteilt sind, fallen automatisch in den Entscheidungsbereich der höheren und höchsten Instanzen. Ein solches System ist ein Führungsinstrument, das mit seiner technischen Klarheit, Genauigkeit und Beweglichkeit die Spitze befähigt, auch sehr komplizierte Bewegungsvorgänge zu steuern.

Gerade dieses Bedürfnis bestand für den Unternehmer, als die Unternehmen und Betriebe größer und differenzierter wurden, aber nichts von ihrem dynamischen Charakter verloren. Die bürokratische Hierarchie schien dem modernen Großunternehmen und Großbetrieb auf den Leib geschrieben zu sein. Sie löste seine Führungsprobleme und damit auch seine dringlichsten Organisationsprobleme.

Löste sie alle Fragen der Organisation? Ist die Gesamtorganisation eines Großbetriebes identisch mit seinem Führungssystem? Beim klassischen Staat – wenn man einmal die Armee und das Unterrichtswesen ausklam-

mert – ist dies nahezu der Fall. Die Aufgabe des Staatsapparates besteht weitgehend daraus, Anordnungen zu treffen, sie bis zu dem zu vermitteln, der ihnen zu folgen hat, und die Befolgung der Anordnungen zu kontrollieren. Die konkrete Befolgung der Anordnungen überläßt er dem Bürger.

Der Funktionsbereich eines Großbetriebes ist in einer bestimmten Hinsicht größer: Auch die Ausführung der Anordnungen – die kooperative Arbeit – geschieht innerhalb seines Apparates. Dadurch entstehen organisatorische Bedürfnisse, die über die der klassischen Staatsbürokratie hinausgehen. Führen ist etwas anderes als Arbeiten. Sozialformen der Arbeit haben z. T. andere Voraussetzungen als Führungssysteme, und brauchen deshalb nicht die gleiche Struktur zu haben. Natürlich kann man – insbesondere, wenn man von einem Industriebetrieb spricht – Führungsorganisation und Arbeitsorganisation nicht voneinander isoliert denken und gewissermaßen wie zwei selbständige Gebilde einander gegenüberstellen. Der Funktionsablauf der Führungsorganisation ist zu einem großen Teil Arbeit und auch Zusammenarbeit, wenn auch die Kooperationszusammenhänge hinsichtlich ihrer Dichte und Kontinuität sehr unterschiedlich sind. Von der engen, kontinuierlichen fast teamartigen Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Untergebenen bis zum fast kontaktlosen Über-den-Wolken-Schweben gibt es viele Spielarten. Ferner ist es nicht möglich, irgendeinen Kooperationszusammenhang im Produktionssektor zu analysieren und dabei völlig von den Kontroll- und Anweisungsfunktionen zu abstrahieren. Es wäre ja auch sonderbar, wenn dies möglich wäre, da doch die industrielle Produktion und die ihr zugeordnete kooperative Arbeit zu dem, was sie sind, geworden sind unter der ständigen gestaltenden Herrschaft eines bestimmten Führungssystems. Dennoch wäre es aber möglich, daß aus den geschichtlich gewordenen und bewußt gestalteten kooperativen Zusammenhängen eigene strukturbildende Tendenzen erwachsen sind, aus denen spezifische Organisationselemente entstehen. Hier sind selbstverständlich nicht informelle Beziehungen gemeint, sondern nur Teile der Gesamtorganisation des Betriebes, die genauso formell oder besser gesagt – genauso institutionell sind bzw. die gleiche Tendenz zur Institutionalisierung haben wie die Vorgesetztenhierarchie.

Allerdings – und dies ist sicher charakteristisch für die heutige Situation – wird dieser Bereich der organisatorischen Wirklichkeit des Betriebes immer noch wenig beachtet, obwohl gerade in ihm die stärksten Veränderungen stattfinden und Eigenkräfte entstehen, die nicht ohne Rückwirkung auf das Führungssystem bleiben können.

Sieht man sich die in allen Werken vorhandenen oder die in Betriebswirtschaftslehren abgebildeten Organisationspläne an, so entdeckt man, daß diese fast überall und schon seit längerem immer die gleiche Gestalt haben. Das ist verwunderlich, denn man sollte doch annehmen, daß der rasante

Entwicklungsprozeß der Industrie sich auch in einer Veränderung der Betriebsorganisation ausdrückt. Die einzige nennenswerte Neuerung der letzten Jahrzehnte ist das Auftauchen von Stabsstellen im Organisationsplan. Von ihr wird viel Aufhebens gemacht: Man sagt, das Stabliniensystem habe das alte Liniensystem abgelöst. Sieht man sich die betriebliche Wirklichkeit näher an, so stellt man fest, daß die Begründung der Stabsstellen in den allermeisten Fällen keine Wandlung des Führungssystems verursacht hat. Die Stabsstellen sind ein bloßes Anhängsel der alten Linienorganisation, die hierdurch ihre Natur nicht geändert hat. Die Inhaber der Stabsstellungen wissen am besten, wie sehr sie außerhalb der unbeweglich gebliebenen Hierarchie stehen und bloßes Anhängsel sind. In anderer Hinsicht hat sich aber die organisatorische Wirklichkeit des Großbetriebes durchaus verändert. Der übliche Organisationsplan bringt es nur nicht zum Ausdruck, weil er – sehr vereinfacht in vertikalen Strichen – nur diejenigen Verbindungen abbildet, die durch die gekoppelten Führungsfunktionen: Planung, Disposition, Kontrolle, gestiftet werden. Die Veränderungen der Kooperationsformen, sowohl da, wo Güter, als auch da, wo „Führung“ produziert wird, stellt der allgemeine Organisationsplan nicht dar. Dazu müßte er eine ganz andere Gestalt haben, vielleicht elektrischen Schaltbildern ähneln oder den Bearbeitungsplänen, mit denen die Lochkartenfachleute die einzelnen Produktionsstufen eines „Fertigungsprozesses von Informationen“ graphisch darstellen.

Betrachten wir nun die gesamte organisatorische Wirklichkeit eines Großbetriebes, also sowohl die Führungsorganisation, als auch die organisierte Arbeit, so entdecken wir zwar nicht zwei getrennte, oder gar entgegengesetzte Sphären, wohl aber, daß die Eigentendenzen der kooperativen Arbeit mit den Eigentendenzen des Führungssystems in Konflikt geraten können und es auch tatsächlich tun. Inwieweit dies geschieht, hängt von zweierlei ab: 1. davon, wie groß die Prätentionen des Führungssystems, im einzelnen in die Gestaltung der Arbeit einzugreifen, sind, 2. wie stark und in sozialer Hinsicht strukturbildend die Eigentendenzen der Arbeit sind.

Beides war in frühen Phasen der Industrialisierung weniger der Fall als heute. Gewiß schließt der Übergang zum Industriebetrieb (d. h. also die Überwindung sowohl des Handwerksbetriebes als auch des Verlagssystems) die Absicht ein, durch eine Umgestaltung der Arbeit rationeller und effektiver produzieren zu können. Aber diese Rationalisierung erstreckt sich zunächst nur wenig auf den eigentlichen Vollzug der Arbeit. Wohl verändert sich die Arbeitstätigkeit durch die neue stärkere und planmäßige Arbeitsteilung, durch die schärfere Kontrolle und durch die Verwirklichung der „reinen unvermischten Arbeit“, die es weder im alten Handwerk, noch in der Heimindustrie, noch im bäuerlichen Betrieb gegeben hatte. Trotzdem wurde noch lange ganz ähnlich gearbeitet und zusammengearbeitet wie eh

und je. In welcher Form das geschah, darum kümmerte sich bis in neueste Zeiten die Betriebsführung sehr wenig. Sie wußte darüber auch kaum Bescheid, was Taylor zu Beginn des 20. Jahrhunderts verwundert feststellte. Sie paßte nur auf, daß möglichst schnell, unaufhörlich und genau gearbeitet wurde. Auch die Möglichkeiten der Spezialisierung, von denen schon Adam Smith gesprochen hatte, wurden lange Zeit nur wenig planmäßig genutzt. Die Betriebsführung regierte den Bereich der Arbeit überwiegend mit indirekten Methoden: Sie befahl nicht, wie gearbeitet werden soll, sondern sie kontrollierte Quantität und Qualität der Ergebnisse und verhinderte, daß während der Arbeitszeit noch etwas anderes getan wurde als Arbeit.

Freilich hatte sich dieser Zustand auch schon zu Taylors Zeiten in vielen Bereichen der Industrie, allerdings nicht in allen, geändert, und zwar durch die Technisierung. Mit der Einführung der Maschinen rückte die Betriebsführung der Arbeit und dem Arbeiter dichter auf den Leib. Der Spielraum der Arbeit wurde eingeeengt. Die Kooperation verlor, wie es Marx im 13. Kapitel des I. Bandes des „Kapitals“ darstellt, jenen subjektiven und zufälligen Charakter, den sie in der Manufaktur gehabt hatte, und wurde zu einer „durch die Natur des Arbeitsmittels diktierten technischen Notwendigkeit“. Dies entsprach durchaus den Intentionen der kapitalistischen Unternehmer. Es war zumindest ein willkommener Nebeneffekt der Mechanisierung, weil es ihre Herrschaft befestigte. Die Maschine ist jetzt – um mit Marx zu sprechen – das objektiv und anschaulich gewordene Kapital: die „tote Arbeit, welche die lebendige Arbeitskraft beherrscht und aussaugt“.

Aber in anderer Hinsicht ist diese Herrschaft wiederum indirekt. Wenn wir Marx weiter folgen, so wird durch die Mechanisierung eigentlich nicht eine neue Kooperationsform der arbeitenden Menschen durchgesetzt, sondern es werden nur die alten aufgelöst. Der Arbeiter wird durch die Maschine nicht nur aus vielen Arbeitstätigkeiten herausgedrängt und in Handlangerdienste für die Maschine zurückgeworfen, sondern er wird auch aus seinen kooperativen Funktionen entlassen. Diese besorgt nunmehr das entwickelte Maschinensystem selbst: Jene „Kombination der Teilarbeitsmaschinen“, in denen „der Arbeitsgegenstand eine zusammenhängende Reihe verschiedener Stufenprozesse durchläuft, die von einer Kette verschiedenartiger, aber einander ergänzender Werkzeugmaschinen ausgeführt werden“. Es ist die mechanisierte Fertigungsstraße, die Marx voraussieht. Diese „Freisetzung“ des Arbeiters von seinen kooperativen Bindungen macht ihn disponibel, austauschbar, vielfach entbehrlich, aber natürlich nicht frei. Im Gegenteil: er wird jetzt zum Knecht der Maschine, die unnachsichtiger, brutaler und stärker ist als jede Aufsichtsperson. Dennoch ist die Abhängigkeit von der personellen Leistungsorganisation indirekt, mittelbar: Die Maschine schiebt sich zwischen Arbeiter und Betriebsleitung. Der Arbeiter ist Hintersasse der Maschine. Die Betriebsleitung widmet sich dem Ausbau des Maschinen-

systems und überläßt es gewissermaßen der Maschine, dem Arbeiter Arbeit übrig zu lassen und ihn zur Arbeit anzuhalten.

Auch jetzt geraten kooperative Bedürfnisse, die aus der Arbeit entspringen könnten, mit Führungsbedürfnissen nicht in Konflikt, weil es eigentlich gar keine Kooperation zwischen Menschen gibt, sondern nur Kooperation von Maschinen.

Was Marx im 13. Kapitel schilderte, griff seiner Zeit weit voraus. Aber es ist weder das Bild der gesamten industriellen Entwicklung, noch das Bild der neuesten, heute beginnenden industriellen Phase: Die Deutung von Marx paßt nicht für die Automation, obwohl er den Begriff der „automatischen Fabrik“ gern verwendet. Was er schildert, trifft ziemlich genau auf die Fließbandproduktion, wie wir sie seit den 20er Jahren in der Automobilindustrie kennen, zu, am besten vielleicht auf den Motorenbau, wo sogenannte „Automaten“ durch Transportbänder und Ketten verbunden sind, die Automaten aber immer noch von Menschen gefüttert werden müssen. Wir wissen, daß dieser Typus der Produktion eine Durchgangsphase ist, die nur von einem Teil der Industrie durchlaufen wird. In weiten Bereichen der Stahl- und der chemischen Industrie nähert man sich der Automation auf ganz anderem Wege.

Wo tritt nun die vorhin angedeutete Situation ein, in der Kooperationszusammenhänge mit dem Führungssystem in Konflikt geraten, weil sie verschiedene strukturbildende Tendenzen haben?

Dies geschieht heute in zwei Fällen, und jeweils in verschiedener Form:

1. da, wo ein technisch vermittelter horizontaler Produktionszusammenhang, z. B. die Fertigungsstraße, die Marx so genau beschreibt, zugleich auch ein Kooperationsgefüge der an ihm arbeitenden Menschen ist. Diese Möglichkeit hatte Marx ausgeklammert. Und man kann sie sicher auch ausklammern bei vielen Formen der heutigen Fließbandproduktion, wo die Arbeit Einzelarbeit bleibt, obwohl die Arbeitsvollzüge technisch eng aneinander angebunden sind.

Die horizontale technisch vermittelte Kooperation von Menschen finden wir aber zum Beispiel sehr ausgeprägt in der Stahlindustrie oder auch in der Großchemie. Horizontale Bindungen und Kommunikation der Arbeitenden quer durch mehrere Abteilungen, auf allen Ebenen der Hierarchie, sind hier oft ein dringendes Gebot und trotz aller Widerstände wenigstens halbwegs institutionalisiert. Nicht nur die Betriebsleiter der im Gleichtakt arbeitenden, durch Rohrbrücken verbundenen chemischen Betriebe, befinden sich dauernd unter Ausklammerung des übergeordneten Gruppenführers im Kontakt, sondern auch die jeweiligen Meister, Schichtführer, und auch die Arbeiter, die in verschiedenen Betrieben an den Armaturen stehen, verständigen sich unmittelbar telefonisch, wenn etwas los

ist. Obwohl die sachliche Notwendigkeit der horizontalen Kontakte in solchen Betrieben längst anerkannt ist, und die Kontakte eine feste Form angenommen haben, entstehen ständig Friktionen mit der gleichwohl weiterbestehenden, vertikal gegliederten hierarchischen Führungsorganisation. Unendliche Kompetenzstreitigkeiten, die eine Woge von bürokratischer Kasuistik auslösen, ferner die sogenannte Meisterkrise und überhaupt eine Reihe von Autoritätsproblemen, die auftreten müssen, wenn es Abhängigkeit nicht nur in einer, sondern nach mehreren Richtungen gibt, all das weist auf eine Krise der Hierarchie, in die diese durch den Wandel der Kooperationsformen geraten ist, und denen sie sich offenbar schlecht anpassen kann.

Den gleichen Konflikt kann man auch innerhalb der hierarchischen Bürokratie beobachten. Wo sich industrielle Arbeitsweisen durchsetzen, vor allem wo die Technisierung die horizontale Kooperation erzwingt und an die Stelle des klassischen Dienstweges oder des manufakturähnlichen Großbüros die Fertigungsstraße für Informationen tritt, ergeben sich besonders heftige Friktionen, was kein Wunder ist, da der Wandel der Kooperation hier auf das Kerngebiet der alten Hierarchie, die ehemals eine Hierarchie neuen Typs war, übergreift. Auf diese Erscheinungen, die ja den Hauptinhalt meines Buches „Industriebürokratie“ ausmachen, will ich jetzt nicht näher eingehen.

2. Statt dessen möchte ich einen anderen neuartigen Konflikttherd innerhalb des Führungssystems erwähnen. Die Problematik liegt hier etwas anders, beruht aber ebenfalls auf einer Veränderung der Kooperationsformen. In der bürokratischen Hierarchie herrscht ja, was eng mit der alleinigen Institutionalisierung der vertikalen Verbindungslinien zusammenhängt, fast durchgehend das Ein-Mann-Prinzip. Damit ist gemeint, daß fast jede Instanz innerhalb der Hierarchie durch eine Person verkörpert wird. Die engsten Mitarbeiter dieser Person befinden sich nicht auf der gleichen Stufe, sondern mindestens eine Stufe tiefer. Gibt es einen von der ganzen Abteilung gesonderten Mitarbeiterstab des Chefs, so bildet dieser wiederum eine kleine Hierarchie, deren Spitze durch eine einzelne Person repräsentiert wird. Das Ein-Mann-Prinzip wird nur ganz selten durchbrochen. Das System der doppelten Spitze – das Geheimnis effektvoller Truppenführung – ist fast unbekannt. Auch die kollegiale Entscheidung ist sehr selten, am häufigsten noch auf der Vorstandsebene, aber kaum in mittleren Bereichen. Die keineswegs überall regelmäßig stattfindende Abteilungsleiterbesprechung ist kein Entscheidungsgremium, sondern eine Gelegenheit zum Austausch von Informationen. Im Inhalt und in der Form sind diese Besprechungen oft so zufallsbestimmt und zerfließend, daß man ihnen gar keine Entscheidungen anvertrauen könnte. Der zuständige Vorgesetzte fällt sie allein.

Es ist klar, daß der Vorgesetzte in der Regel seine Entscheidungen nicht

auf Grund eigenen, jederzeit verfügbaren Wissens fällt, sondern sich auf Informationen über Details stützt, die ihm von seinen Mitarbeitern geliefert werden. Diese Mitarbeiter sind aber seine Untergebenen; das herrschende System drängt sie in die Subalternität. Man meint nun, dies sei nicht so schlimm, weil der Vorgesetzte ja die große Übersicht habe, und deshalb auch fähig sei, den Wert der Detailinformationen, die er selbst nicht beibringt, zu ermessen. Diese Meinung ist richtig, solange das Detailwissen noch nicht allzu kompliziert ist, d. h. solange der Vorgesetzte auf den ersten Blick sehen kann, ob die Unterlagen, die er erhält, brauchbar sind, und solange er jederzeit seinen Untergebenen sagen kann, wie sie brauchbare Informationen für ihn herzustellen haben.

Die Epoche, in der dies möglich war, geht aber ihrem Ende entgegen. Die Verwissenschaftlichung der Führungsaufgaben und ihre Aufspaltung in Spezialgebiete machen die Kluft zwischen dem Detailwissen und der großen Übersicht immer größer. Der Vorgesetzte, der die „große Linie“ verfolgt, würde pfuschen, wenn er in die Arbeit seiner Sachbearbeiter eingriffe. Diese werden selbständiger, d. h. sie müßten jetzt selbständiger werden. Aber daran hindert sie die Subalternität, in die sie immer wieder hineingestoßen werden. Sie dürfen nicht entscheiden und erhalten keine Befugnisse, eine Entscheidung durchzusetzen. Sie dürfen bestenfalls beraten, falls sie überhaupt dazu kommen, einen Rat loszuwerden. Die Durchführung ihres Vorschlags, falls er angenommen wird, fällt in die Kompetenz des Vorgesetzten, der nur die „große Linie“ kennt, und in den Bereich der Haupthierarchie, d. h. sie gerät fast zwangsläufig in Hände, die trotz aller praktischen Erfahrung angesichts der Verkomplizierung der Verhältnisse nicht mehr sachkundig genug sind. Aus diesen Gründen wird ein großer Teil aller organisatorischen und technischen Neuerungen, die auf der Hand liegen, entweder gar nicht oder unwillig oder unsachgemäß durchgeführt. Sie scheitern oder versickern in der bürokratischen Karstlandschaft.

Das heißt aber: Die bürokratische Hierarchie, ehemals das beweglichste Führungsinstrument, das gerade für die Steuerung der komplizierten Bewegungsvorgänge in einer dynamisierten Wirtschaft und Arbeitswelt geeignet war, erweist sich jetzt als starr und unbeweglich.

Es zeigt sich nun heute, daß andere Konstruktionen des Führungssystems möglich sind, in denen die Wahrnehmung der Führungsfunktionen (Planung, Disposition und Kontrolle) mit der spezialisierten Bearbeitung komplizierter Sachverhalte in Einklang gebracht werden kann. Dies wird am deutlichsten dort sichtbar, wo eine solche Konstruktion am dringendsten benötigt wird, d. h. dort, wo das Ein-Mann-Regime eines Vorgesetzten, der „nur die großen Zusammenhänge“ kennt, und je nach Laune entweder mannhaft ad hoc-Entscheidungen fällt, oder auch einmal einen Experten konsultiert, offenkundig versagt oder sogar lebensgefährlich ist. Dies trifft zu für den

Bereich der Automation und vielleicht noch deutlicher für die Atomindustrie.

Der Aufbau einer automatischen Transferstraße erfordert eine vorgängige exakte Durchplanung der gesamten Anlage in allen Details, wie sie in der Mechanisierungsphase, da man noch viele Dinge auf sich zukommen lassen konnte, unbekannt war. Diese Planung kann nur in einer engen Teamarbeit gleichrangiger verantwortlicher Spezialisten durchgeführt werden. Ein Mitglied dieses Teams mag immerhin „Spezialist für die große Linie“ sein und die Rolle des *primus inter pares* spielen. Aber das Ein-Mann-Prinzip ist gebrochen. Die Experten werden aus der Subalternität nach oben in die Verantwortung geholt. (Vergleiche Kurt Doberer: *Sinn und Zukunft der Automation*, 1958, S. 91.)

Eine ganz ähnliche Beobachtung kann man in der Atomindustrie machen. Dies gilt nicht nur für die großen Teams, die große atomindustrielle Anlagen planen – und übrigens ganz andere Kooperationsformen entwickeln, als man sie in den meisten Universitätsinstituten findet. Es gilt auch für die endgültige Besetzung von Reaktorbetrieben, die von mehreren Teams geleitet werden, welche auch untereinander nicht eine für alle Fälle gleichbleibende Befehlshierarchie bilden, sondern je nach Gegenstand entweder gemeinsam entscheiden oder bestimmte Anweisungs- und Vetorechte gegenseitig ausüben. In der Literatur wird mitunter ausdrücklich davor gewarnt, etwa in den Wissenschaftlern die Herren der Betriebstechniker oder gar der Sicherheitsgruppen zu erblicken.

Niemand wird sagen, daß eine solche Umordnung des Führungssystems in der Atomindustrie das Werk von weltfremden Utopisten ist, die lediglich aus freiheitlicher Gesinnung die Herrschaftsform der bürokratischen Hierarchie abschaffen möchten. Die Auflösung dieser Herrschaftsform und ihre Verwandlung in ein kooperatives Führungssystem neuen Typs ist vielmehr eine „durch die Natur des Arbeitsmittels diktierte technische Notwendigkeit“.

THEO PIRKER

Technischer Fortschritt und Management

I.

In der öffentlichen Meinung wie in den Sozialwissenschaften werden die Begriffe „Technischer Fortschritt“ und „Management“ beinahe synonym verwendet. Das Management tritt dabei als eine Gruppe auf, die den technischen Fortschritt nicht nur trägt, sondern ihn auch garantiert. Es ist den Vertretern der Lehre von der Manager-Gesellschaft gelungen, die Manager